

JOACHIM
PAWLIK

ULTRA
DIE
KARRIERE
TRAINING

*Vorbereitet
auf jede
Chance,
die kommt*

MURMANN

JOACHIM PAWLIK

ZIRKELTRAINING FÜR DIE KARRIERE

*Vorbereitet
auf jede Chance,
die kommt*

MURMANN

STATIONEN

1 **VERANTWORTUNG**
*Übernehmen
Sie sie 22*

10 **MACHT**
*Nicht
abheben 180*

9 **VERTRAUEN**
*Bleiben Sie
empathisch 160*

8 **BALANCE**
*Langsam denken,
um schnell zu sein 142*

7 **DRANBLEIBEN**
*Sie schaffen
das 126*

2 **WILLENSKRAFT**
*Machen Sie heute,
was Ihnen morgen hilft 40*

3 **MUT**
*Gehen Sie
neue Wege 60*

4 **OHNMACHT**
*Bleiben Sie Herr
der Lage 76*

5 **DRUCK**
*Umarmen
Sie Ihre Panik 90*

6 **ÜBEN**
*Achten Sie auf die letzten
zehn Prozent 106*

*Aufwärmen 7
Ihre persönliche
Zielcollage 18*

*Auslaufen 196
Wie dieses
Buch entstand 199
Über Joachim Pawlik 200*



1: VERANTWORTUNG



ÜBERNEHMEN SIE SIE

VERANTWORTUNG WIRD IN DER NIEDERLAGE RELEVANT

»Es waren unsere Fehler – und das bedeutet, es waren meine Fehler.« Mit diesen klaren Worten nahm Trainer Jürgen Klopp im Januar 2021 seine Spieler nach der peinlichen Niederlage seines FC Liverpool gegen einen krassen Außenseiter in Schutz und aus der Schusslinie. Klopps immer wieder formuliertes Credo: »Wenn etwas nicht funktioniert, ist es immer mein Fehler.«¹ Mit dieser Einstellung wurde er als erster Coach zweimal Welttrainer des Jahres.²

Normal? Leider nein

Klopp titulierte sich selbst gerne als »the normal one«. Ein sympathisches Understatement des gebürtigen

Stuttgarters, denn »normal« ist an Klopp nur wenig. Leider sind die wenigsten im Umgang mit Verantwortung so souverän wie er. Wie kaum ein anderer versteht er es, aus seinen Spielern das Beste herauszuholen. Seine Emotionalität am Spielfeldrand ist legendär. Doch was ihn vielleicht am meisten von anderen in der Branche abhebt, ist seine unbedingte Bereitschaft, nicht nur für Erfolge die Verantwortung zu übernehmen, sondern auch für Niederlagen.

Was für ein Kontrast etwa zum späten Bundestrainer Joachim Löw, der im November 2020 bei der historischen 0:6-Niederlage der deutschen Nationalmannschaft gegen Spanien – der höchsten einer DFB-Elf seit 89 Jahren – wie teilnahmslos auf der Bank gesessen hatte und die Verantwortung für das Desaster anschließend überall suchte, nur nicht bei sich selbst. »Alles schlecht«,³ kanzelte er seine Mannschaft pauschal ab. »Der Erschlaffte«,⁴ so nannte anschließend der *Tagespiegel* den angezählten Bundestrainer, der 2014 seine Mannschaft

zum WM-Titel geführt hatte, von dem in der Krise aber keinerlei Impulse mehr auszugehen schienen.

Leader leiden mit

In schmerzhaften Momenten beweist sich Führungsstärke über die 100-prozentige Bereitschaft, die Verantwortung zu übernehmen. Davon profitieren alle Beteiligten – nicht nur das Team und der Arbeitgeber, sondern auch die Führungskraft selbst. Im Fußball spielt eine Mannschaft, die spürt, dass sie auch in der Niederlage nicht alleingelassen wird, befreiter auf. Alle Spieler sind eher bereit, selbst Verantwortung auf dem Platz zu übernehmen. Sie werden sich stärker für den gemeinsamen Erfolg einsetzen. Dieses Prinzip gilt zu 100 Prozent auch in anderen Lebensbereichen.

Für mich ist Jürgen Klopp ein extrem inspirierendes Beispiel dafür, was Verantwortung bewirken kann. Ein Vorbild nicht nur für den Sport, sondern weit darüber hinaus.

Die Belastungsprobe kommt in der Niederlage

Wir hören es so gerne, wenn Mitarbeiter Verantwortung übernehmen wollen. Wenn sie sich über das nor-

male Maß hinaus für das Unternehmen engagieren wollen. Sie glauben an eine erfolgreiche Zukunft und trauen sich zu, sie herbeizuführen. Die Übernahme von Verantwortung suggeriert Lösungskompetenz. Genau das, was sich alle wünschen. Doch der Augenblick der Wahrheit kommt erst, wenn der erwartete Erfolg ausbleibt, wenn es richtig eng wird und die Ursachen dafür gefunden werden müssen. Wie reagiert der Mitarbeiter dann? Wie Jürgen Klopp? Der sagen würde: »Ich weiß, welche Fehler ich gemacht habe und woran ich arbeiten muss.« Oder sucht er die Gründe außerhalb seiner Person? Sie werden ahnen, wie sich die Mehrheit verhält. Sie sieht die Versäumnisse nicht bei sich. Zumindest nicht im Kern. Ich habe dies oft genug bestätigt gefunden: Klopp ist nicht »the normal one«. Leider.

Warum folgen so wenige seinem Erfolgsprinzip? Warum übernehmen so wenige die Verantwortung für das Scheitern?

Es gibt Menschen, die glauben, besser durchzukommen, wenn sie anderen die Verantwortung zuschieben

und sie selbst eine makellose Weste behalten. Warum das ein Trugschluss ist, darauf möchte ich später zurückkommen. Denn das ist nicht das eigentliche Problem. Interessant und viel wichtiger ist ein anderes Phänomen.

Die meisten Leute sind sich tatsächlich nicht bewusst, Wesentliches versäumt zu haben. Sie sind überzeugt, alles irgend Mögliche für den Erfolg getan zu haben. Dass ihr Einsatz nicht ausgereicht haben soll – kaum vorstellbar. Das Problem muss bei den anderen liegen.

Besser als der Durchschnitt: der Above-Average-Effekt

Die internationale Forschung macht für dieses Verhalten den sogenannten »Above-Average-Effekt« verantwortlich. Demnach überschätzen wir notorisch unseren Eigenanteil am Lauf der Dinge. Der Begriff steht dafür, sich »über dem Durchschnitt« zu erleben. Zahlreiche Studien haben ihn belegt. Nur einige Beispiele: In einer Befragung unter schwedischen

Studenten halten sich 77 Prozent für überdurchschnittlich sichere Autofahrer.⁵ In einer Umfrage unter amerikanischen College-Professoren zeigen sich 94 Prozent überzeugt, härter zu arbeiten als ihre Kollegen.⁶ Und Paare, die nach ihrem jeweiligen Anteil an der Hausarbeit gefragt wurden, kommen in der Summe auf weit über 100 Prozent. Man muss kein Mathegenie sein, um zu erkennen, dass solche Selbsteinschätzungen unmöglich mit der Realität übereinstimmen können.⁷ Wie sollten fast alle besser sein als der Durchschnitt? Auch beträgt die gesamte Hausarbeit nie mehr als 100 Prozent, egal wonach es sich anfühlt. Die Selbstüberhöhung ist weit verbreitet. Der Grund liegt aber nicht, wie man erwarten könnte, darin, dass wir uns in ein besseres Licht stellen wollen als andere. Davon hätten die Studienteilnehmer auch überhaupt nichts gehabt. Ihre Angaben spiegeln ganz einfach ihre Überzeugung wider. Ursächlich ist eine egozentrische Sichtweise, für die wir nicht einmal etwas können. Wir spielen die Hauptrolle in unserem Leben, weil wir die Welt permanent aus unserer eigenen

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN SIE SIE

eingeschränkten Perspektive betrachten. Wir nehmen jeden Tag wahr, was wir alles leisten: dass wir früh aufstehen, auf Hochtouren arbeiten, uns am Abend zu Hause noch mal an den Rechner setzen, unsere Erfahrung oder unser Netzwerk einsetzen, uns sehr viele Gedanken über die beste Lösung machen und tolle Ideen entwickeln. So wie es fast jeder andere im Rahmen seiner Möglichkeiten tut! Nur dass wir von diesem Engagement deutlich weniger mitbekommen.

Automatisch bewerten wir den eigenen Einsatz höher als den der Kollegen. Und wenn der Erfolg ausbleibt? Na, dann haben die vermutlich ihren Job nicht richtig gemacht. Es ist selten böse Absicht, wenn Menschen in der Krise denken: Hätten die anderen doch bloß genauso viel geleistet wie ich. Wären die Umstände doch nicht so furchtbar schwierig gewesen! Es gibt viele scheinbar nachvollziehbare Vermutungen, die den Blick auf den eigenen Anteil am Misserfolg versperren.

Wir geben 100 Prozent. Mehr geht nicht. Schuld zu sein würde vor dem

Hintergrund ja bedeuten, nicht zu genügen. Wer gesteht sich das schon gerne ein?

Die einzige Gruppe von Menschen, die ihren Anteil am Geschehen recht realistisch einschätzt, sind nach meiner Erfahrung die leicht Depressiven. Häufig erkennen sie die Komplexität von Zusammenhängen völlig richtig, bringen deswegen jedoch die Dinge lange nicht besser voran. Im Gegenteil. Wer sich als unwichtiges Rädchen im Getriebe einschätzt, wird sich nicht vornehmen, viel zu bewegen.

Wenn Sie sich dagegen selbst als relevant ansehen, aktiviert Sie das. Es macht Ihnen zunächst Mut, etwas zu verändern. Sie nehmen die Dinge eher in Angriff. Ein bisschen Überhöhung hilft, Hindernisse anzugehen, vor denen wir aus einer bescheidenen Warte zurückgeschreckt wären. Per se ist eine leichte Selbstüberschätzung also gar kein schlechtes Zeichen. Keine der großen Erfindungen, keine der großen Entdeckungen wäre mit einer realistischen Selbsteinschätzung gelungen.

Wenn es aber nicht gut läuft, hilft die Selbstüberschätzung nicht mehr weiter. Dann kehrt sich das Wirkungsprinzip um. Um Lösungen

herbeizuführen, müssen wir bewusst gegensteuern und die Fehler aktiv bei uns suchen.

Die Power des Überschwangs hat ihre Grenzen

Ich hatte von meinem Ausflug in die Zweite Fußballbundesliga berichtet. Als ich unterschrieb, war meine Zuversicht in Bezug auf meine künftige Rolle auf dem Platz hoch, und das war eine Zeit lang hilfreich. Wer weiß, ob ich den Vertrag ohne meinen egozentrischen Tatendrang überhaupt erhalten hätte. Ich war hungrig und selbstbewusst, und so habe ich mich auch präsentiert. Doch dann habe ich den zweiten und entscheidenden Schritt verpasst: Als es nicht gut lief, habe ich die Verantwortung abgegeben – für das Spiel, vor allem aber auch für meine eigene Entwicklung. Wenn ich auf der Bank saß, während meine Mannschaft verlor, war die Sache für mich klar. Der Trainer machte offensichtlich Fehler. Überall gab es Probleme, nur nicht bei mir. Ich suchte Alibis, anstatt mich den eigenen Defiziten und den Herausforderungen zu stellen, auf die ich nicht vorbereitet war. Hätte ich

meine Trainer gefragt, was ich falsch machte und wo ich besser werden musste, um dem Team mehr zu helfen, hätte ich die Chance gehabt, gezielt an mir zu arbeiten. Aber ich stellte diese Fragen nicht, sondern erwartete, dass es die Aufgabe des Coaches sei, mir so etwas von sich aus zu sagen. Damit wick ich der eigenen Verantwortung für meine Entwicklung aus und legte sie in fremde Hände. Das Ergebnis war Stagnation und letztlich das Ende meiner Fußballkarriere.

Aus diesem Fehler habe ich meine Lektion gelernt, die mir im beruflichen und privaten Leben später noch sehr nützen sollte: Aus einem Misserfolg lernt man mehr als aus zehn Erfolgen – wenn man die Verantwortung dafür übernimmt.

Kein leichter Schritt

Natürlich ist es nicht einfach, sich der eigenen Unzulänglichkeit zu stellen und für Niederlagen Verantwortung zu übernehmen. Wir kommen damit in eine unangenehme Situation und müssen Lehrgeld

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN SIE SIE

zahlen. Anderen die Misserfolge zuzuschreiben ist deutlich leichter. Langfristig ist es jedoch fast immer die bessere Entscheidung, den unbequemen Weg zu gehen.

Wer auch für Niederlagen Verantwortung übernimmt, kann sich weiterentwickeln und wird – was wichtig ist zu wissen – die Chance dazu in der Regel auch bekommen. Versetzen Sie sich in folgende Situation eines Entscheiders. Etwas läuft grundlegend schief, und Sie sprechen mit der Führungskraft. Dafür gibt es zwei Szenarien. Auf welche würden Sie setzen: auf die Person, die ihre Fehler einräumt und sagt, wie sie es nun besser machen will? Oder auf jene, die versichert, dass sie alles richtig gemacht hat und hofft, dass sich die anderen endlich bessern?

Die meisten Führungskräfte bevorzugen die erste, wenn sie hier einen klaren Ansatz zu Verbesserung sehen. Sie würden sich erkundigen, was die Person ändern will, und wenn das plausibel klingt, würden sie ihr eine zweite Chance geben. Sie würden davon ausgehen, dass sie gereift ist und aus dem Fehler gelernt hat. Bis heute wird die Anekdote des ehemaligen IBM-Chefs Tom Watson

aus den 1950er-Jahren erzählt. Ein Mitarbeiter hatte einen für die Firma teuren Fehler gemacht und rechnete fest mit seinem Rausschmiss, doch Watson meinte dazu nur: »Ich habe gerade 600 000 Dollar in Ihre Weiterbildung investiert. Warum sollte ich Sie entlassen?« Wenn man bedenkt, was 600 000 Dollar damals wert waren, wundert es nicht, dass diese Geschichte so lange nachhallt.

Wer einsieht, einen Fehler gemacht zu haben, und zukünftig anders vorgehen will, dokumentiert Stärke und schafft Vertrauen. Damit vermittelt der Betreffende wieder das gute Gefühl, das uns zum Zeitpunkt, als er die Verantwortung unbedingt übernehmen wollte, überzeugt hat: für ein besseres Ergebnis zu sorgen.

Wenn Sie etwas falsch gemacht haben, nutzen Sie die Chance, daran zu reifen und Ihr Verantwortungsbewusstsein zu untermauern. Es ist noch nicht einmal angebracht, das Fehlergeständnis kleinlaut vorzutragen. Fehler gehören – solange man daraus lernt – zum Besserwerden dazu.

Essenziell ist es, sie rechtzeitig zu erkennen und offenzulegen. Wenn schon Wochen verstrichen sind, wird der persönliche Schaden groß. Dann geht es nicht mehr um die Übernahme von Verantwortung. Dann wirkt es wie das Geständnis eines unfreiwillig Erwischten, der vergebens versucht hat, sich vor der Verantwortung zu drücken.

Warum es gerade in Toppositionen schwerfällt, Fehler zu sehen

Leider sind Menschen in Toppositionen besonders gefährdet, sich weniger infrage zu stellen als andere, auf die sie die Fehler entsprechend abwälzen. Das hat zwei wesentliche Gründe. Zum einen wirken mit wachsendem Verantwortungsbereich immer mehr Einflussfaktoren auf den Erfolg. Topmanager haben mehr Mitarbeiter, die Dinge verkehrt machen können, sie haben mehr Länder unter sich, in denen sich die Rahmenbedingungen verschlechtern können, und mehr Produkte, bei denen etwas schief laufen kann. Einige Manager

beharren daher darauf, beim besten Willen keine Verantwortung für eine bestimmte Niederlage übernehmen zu können. Zu viele Faktoren lägen außerhalb ihres Einflussbereichs. Wer das so empfindet, ist in seinem Job überfordert. Er sollte nach den Ursachen suchen und seine Haltung ändern. Denn wissen Sie, was meine Erfahrung damit ist? Auf derartige Aussagen folgt fast immer ein Karrieredämpfer. Falls Sie so über Ihre Arbeit denken, nehmen Sie es als ein Gefahrensignal. Denn mit jedem Karriereschritt nimmt die Verantwortung weiter zu. Das Risiko, sich ohnmächtig zu fühlen, steigt mit jeder Sprosse auf der Karriereleiter dramatisch an, genauso wie der Erwartungsdruck. Der zweite Grund dafür, dass Topmanager ihre eigenen Fehler übersehen, liegt in ihrem überragenden Erfolg, der sie noch mehr als andere Menschen zur Selbstüberschätzung verführt. Sie haben sich gegen so viele Konkurrenten durchgesetzt, dass sie daraus eine klare Überlegenheit ableiten können. Seit ihrem Berufseinstieg haben sie etliche Menschen hinter sich gelassen. Vielleicht Hunderte oder Tausende.

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN SIE SIE

Dass diese auf ihren Gebieten ebenfalls Spitze sein können und erheblich zu dem gemeinsamen Erfolg beigetragen haben, macht sich nicht jeder Chef bewusst. Viele unterschätzen auch die Portion Glück, die sie mit nach ganz oben katapultiert hat und die anderen exzellenten Kandidaten fehlte. In dieser makellosen Selbstwahrnehmung spielt auch eine Rolle, dass die eigenen Fehler aus der Vergangenheit zunehmend in Vergessenheit geraten. Die Forschung zeigt, dass zurückliegende Misserfolge verhältnismäßig schnell verblassen, während die Glanzstücke unserer Karriere in unserem Gedächtnis weiter strahlen.⁸

Aus einem so gut genährten Selbstwertgefühl heraus fällt es doppelt schwer, die Verantwortung für Fehler bei sich selbst zu sehen. Zumal es als Chef so leicht ist, Misserfolge zu delegieren. Solange es gut läuft, verkündet jeder gerne: »Ich habe dafür gesorgt, dass ...« Gibt es aber Probleme, dann, ja dann ändert sich meist die Perspektive: »Die Abteilung hat Fehler gemacht ...«

In Bewerbungsgesprächen für verantwortungsvolle Jobs frage ich daher ganz gezielt nach früheren Misserfolgen der Kandidaten. Wer hierauf eine überzeugende Antwort findet, ist klar im Vorteil. Es beeindruckt mich, wenn ein Mensch seine eigenen Fehler reflektiert beschreiben und sagen kann, was er daraus gelernt hat. Allerdings versuchen die meisten, genau anders zu glänzen. Kennen Sie die Bewerbungsunterlagen, in denen seitenlang die nicht endende Erfolgsliste des jeweiligen Kandidaten aufgeführt ist? Ich muss jedes Mal schmunzeln und halte dieses Schaulaufen für völligen Unsinn. Ich weiß aber, dass viele Outplacement-Berater genau dieses Vorgehen empfehlen, obwohl ich niemanden kenne, der solche Selbstdarstellungen ernst nimmt. Sie demonstrieren eine komplette Selbstüberschätzung.

Niederlagen sind kein Makel. Jeder erlebt sie, und je mehr wir riskieren, desto öfter verlieren wir auch. Wichtig ist, daran zu wachsen, um der Verantwortung gerecht zu werden.

Denn eines müssen wir auch wissen: Verantwortung zu übernehmen kann

in extremen Situationen schwer wiegen. Zum Beispiel, wenn es um die wirtschaftliche Zukunft von Mitarbeitern und deren Familien geht. Verantwortung sollte daher eine bewusste Entscheidung voraussetzen. Es ist nicht schlimm, wenn Sie merken sollten, dass Sie dafür noch nicht bereit sind oder an Ihrer Über-

nahme von Verantwortung in Krisen noch arbeiten müssen. Im Vergleich zum Sport haben Sie in der Wirtschaft den Vorteil, dass Sie dafür in der Regel mehr Zeit bekommen. Wichtig ist allein, sie zu nutzen und zu lernen. Sie können sofort damit beginnen.

**TAKE-
AWAY**

Seien Sie Teil der Lösung nach jedem Fehlschlag. Tragen Sie auch für Misserfolge die Verantwortung. Damit unternehmen Sie den ersten Schritt zu einem besseren Ergebnis. Sie schaffen Vertrauen in Ihre Lösungskompetenz und steigern Ihren Einfluss.

ANMERKUNGEN

[1] Vgl. *Evening Standard*, 22.01.2021: »Jurgen Klopp takes full responsibility for Liverpool slump ahead of Manchester United FA Cup clash«.

[2] Vgl. *Official Supporters Club Austria* (OLSC Red Fellas Austria), 17.12.2020: »Titelverteidigung: Jürgen Klopp Welttrainer des Jahres 2020«.

[3] In: *kicker online*, 18.11.2020: »Alles schlecht« – Löw: »Wir sind einfach irgendwo rumgelaufen«.

[4] In: *Der Tagesspiegel online*, 18.11.2020: »Joachim Löw nach Debakel gegen Spanien: Der Erschlafter«.

[5] Vgl. Ola Svenson (1981): »Are we all less risky and more skillful than our fellow drivers?«, in: *Acta Psychologica*, Vol. 47, S. 143–148.

[6] »Wenn mehr als 90 Prozent der Fakultätsmitglieder sich selbst als überdurchschnittlich gute Lehrkräfte einschätzen und zwei Drittel sich selbst zum besten Viertel zählen, scheinen die Aussichten auf eine deutliche Verbesserung der Lehre nicht gerade vielversprechend«, so die Berkeley-Professorin und Wissenschaftlerin der Bildungsforschung K. Patricia Cross hinsichtlich ihrer Studie an der University of Nebraska; vgl. Kathryn Patricia Cross (1977): »Not can, but will college teaching be improved?«, in: *New Directions for Higher Education*, Vol. 17, S. 1–15.

[7] In der kanadischen Studie wurden 37 Ehepaare dazu befragt, wer das Frühstück macht, Geschirr spült, Lebensmittel einkauft, für die Kinder sorgt, den Müll rausbringt etc. Die Antworten beider Ehepartner wurden jeweils summiert, sodass die Summe den Beitrag enthielt, den die Frau als ihren und der Mann als seinen ansah. 27 der 37 Paare kamen auf einen Score von über 100. Also hatte mindestens einer der beiden Partner sich – zum Teil erheblich – überschätzt; vgl. Michael Ross, Fiore Sicoly (1979): »Egocentric biases in availability and attribution«, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 37, No. 3, S. 322–336.

[8] Dieses Phänomen wird als »motivated reasoning«, motiviertes logisches Denken, bezeichnet. Eine in den 1990er-Jahren an der Ohio Wesleyan University veröffentlichte Studie zeigte, dass von den Studenten, die gebeten worden waren, sich an ihre Schulnoten zu erinnern, 70 Prozent die Noten vom 9. bis 12. Schuljahr richtig erinnerten. Die vergangene Zeit war demnach in dieser Hinsicht nicht ausschlaggebend. Allerdings vergaßen die Studenten, wenn sie einmal schlecht abschnitten: 89 Prozent erinnerten sich an ihre As, aber nur 29 Prozent an ihre Ds; vgl. Harry P. Bahrick, Lynda K. Hall, Stephanie A. Berger (1996): »Accuracy and distortion in memory for high school grades«, in: *Psychological Science*, Vol. 7, No. 5, S. 265–71.

REFLEXIONSFRAGEN

1. WIE GROSS WAR IHR PERSÖNLICHER ANTEIL AN DEM LETZTEN SEHR ERFOLGREICH VERLAUFENEN PROJEKT? GLAUBEN SIE, DASS IHRE TEAMMITGLIEDER DIESE EINSCHÄTZUNG TEILEN?

2. SIE MÜSSEN EINEN MISSEFOLG EINRÄUMEN: HABEN DIE ANDEREN EINEN FEHLER GEMACHT ODER SIE SELBST?

3. WIE FÜHLT ES SICH AN, EINEN FEHLER EINZUGESTEHEN, STATT SICH ZU RECHTFERTIGEN?

4. ES IST EIN FEHLER PASSIERT, FÜR DEN SIE NICHT VERANTWORTLICH WAREN. DENKEN SIE DARÜBER NACH, WAS SIE VERÄNDERN KÖNNTEN, DAMIT SO ETWAS NICHT NOCH EINMAL PASSIERT.

5. UND: WELCHEN ANTEIL AN DER HAUSARBEIT ÜBERNEHMEN SIE?

ÜBUNG 1: SELBSTEINSCHÄTZUNG ÜBERPRÜFEN

➔ ZIEL: TRAGEN SIE IHREN ANTEIL DER VERANTWORTUNG!

Lassen Sie die letzten in Ihrem Unternehmensbereich sehr erfolgreich verlaufenen Projekte Revue passieren und notieren Sie, wer ausschlaggebend verantwortlich für den Erfolg war. Verfahren Sie ebenso mit den letzten Misserfolgen. Nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um so objektiv wie möglich darüber nachzudenken.

1. ERFOLGREICHE PROJEKTE

Projekttitlel

Verantwortliche Person(en)

2. MISSGLÜCKTE PROJEKTE

Projekttitlel

Verantwortliche Person(en)

IN WELCHER DER BEIDEN RUBRIKEN STEHT IHR EIGENER NAME HÄUFIGER? WAS, DENKEN SIE, SAGT DAS ERGEBNIS ÜBER IHRE SELBSTEINSCHÄTZUNG AUS?

NOTIZEN:

ÜBUNG 2: AUS MISSERFOLGEN LERNEN

➔ ZIEL: SEIEN SIE TEIL DER LÖSUNG!

Denken Sie über ein fehlgeschlagenes Projekt oder einen anderen Misserfolg innerhalb Ihrer Unternehmung nach, für den Sie sich nicht verantwortlich fühlen. Schreiben Sie die Dinge auf, die Sie anders machen würden.

NOTIZEN:

ÜBUNG 3: VERANTWORTUNGS- BEREICHE BESTIMMEN

**→ ZIEL: ÜBERNEHMEN SIE VERANTWORTUNG FÜR
IHRE KARRIERE!**

Was kennzeichnet den Verantwortungsbereich der Karrierestufe, die Sie einmal erreichen wollen? Schreiben Sie die Kernaspekte auf.

NOTIZEN:

